

# **INOVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO**

## **ORGANIZADORES**

Rosiane Dias Mota  
Vinícius Oliveira Seabra Guimarães  
Maria Raimunda Pinto Cardozo  
Tércia Duarte Almeida  
Lucimar Duarte



# Inovação no Ensino Superior Privado

**CENBRAP - Centro Brasileiro de Pós-graduações  
Faculdade CENBRAP**

## **Fotos da Capa e Miolo do E-book**

Banco de Imagens Canva

## **Projeto Editorial, Gráfico e Diagramação**

Rosiane Dias Mota

## **Revisão Gramatical**

Rosiane Dias Mota

## **Conselho Científico**

Fernando da Silva Tiago

Marcos Henrique Mendanha

## **Organizadores**

Rosiane Dias Mota

Vinícius Oliveira Seabra Guimarães

Maria Raimunda Pinto Cardozo

Tércia Duarte Almeida

Lucimar Duarte

## **Autores**

Rosiane Dias Mota

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Sineide Denice Mendonça-CRB-1673)**

MOTA, Rosiane Dias.

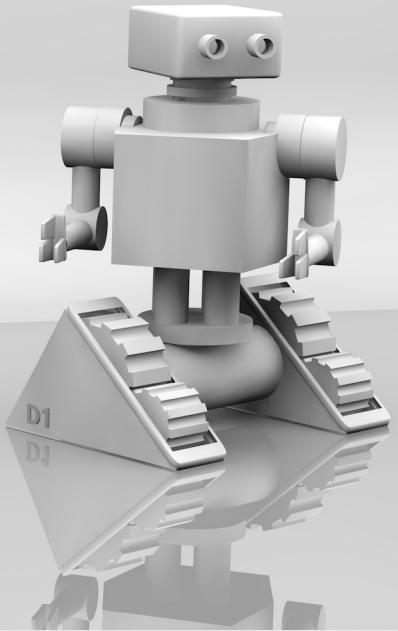
Inovação no Ensino Superior Privado. Rosiane Dias Mota ./ Organizadores, Rosiane Dias Mota; Vinicius Oliveira Seabra Guimarães; Maria Raimunda Pinto Cardozo ; Tercia Duarte Almeida; Lucimar Duarte/. - Goiânia-Go: CENBRAP, 2022.

E-book: color. il.

E-book, no formato ePub e PDF  
ISBN 978-65-00-40045-8

1. Inovação. 2. Ensino Superior Priado. I. MOTA, Rosiane Dias. II. VI. Titulo.

CDU: 378.147



# Sumário

Introdução.....	05
Inovação Aplicada.....	07
Conclusão.....	22
Referências .....	23



**"Se você contar sua ideia para 10 pessoas e 9 delas disser que você está maluco, provavelmente você está fazendo algo inovador!"**

*Nolan Bushnell*



## Introdução

O mercado educacional tem se mostrado cada vez mais competitivo. Para se diferenciar as Instituições de Ensino Superior (IES) têm apostado cada vez mais na inovação.

Neste e-book, escrito com base nas reflexões apresentadas pelos professores Anil Gupta e Haiyan Wang, vamos falar um pouco sobre como a inovação em IES pode ser um diferencial e a garantia de sobrevivência no mercado.

Até fevereiro de 2020, ainda observamos IES resistentes à implantação de alguns recursos tecnológicos nos processos de ensino e aprendizagem, permanecendo com aulas exclusivamente presenciais, sem plataformas ou ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).

Todavia, esse cenário mudou bruscamente no mês de março do mesmo ano, com a Pandemia do COVID-19. As IES suspenderam todas as atividades presenciais e passaram a ensinar remotamente. Professores, gestores e colaboradores passaram a trabalhar em home office.

Todos os processos e tudo o que se sabia sobre ensino superior foram bruscamente alterados pelo distanciamento social imposto pela pandemia.



A inovação foi inserida em várias IES pela necessidade de atender os alunos remotamente. Professores foram treinados do dia para a noite, plataformas foram adquiridas e configuradas em tempo recorde, estruturas de atendimento ao aluno foram criadas, e toda a comunicação institucional foi revisitada.

Tudo o que se sabia não se adequava à realidade vivenciada naquele momento, as IES tiveram que se reinventar para reduzirem os altos índices de evasão que impactaram o mercado educacional.

Agora, quando estou escrevendo este texto, depois de quase um ano e meio de pandemia, observamos que o processo de transformação digital vivenciado trouxe a internet e as ferramentas tecnológicas como uma oportunidade inovadora.

Acredita-se que o mercado educacional nunca mais voltará a ser o mesmo. Aulas antes essencialmente presenciais darão lugar ao híbrido, assim como, aulas expositivas darão lugar a metodologias ativas com mediação tecnológica.

Para garantir a continuidade da transformação digital com a inovação de serviços e produtos na educação superior é fundamental que as IES concentrem a cultura organizacional no aluno e na dedicação em encantá-lo.

Para isso, uma atenção especial deve ser dada ao conteúdo e ao seu design, a sua qualidade e atualização, e à transformação que ele trará para seu alunado como futuro profissional e como cidadão.

# INOVAÇÃO APLICADA



## **Inovação aplicada**

Com o retorno das aulas presenciais não é possível cogitar o retorno ao padrão anterior de ensino e de rotinas das atividades acadêmicas porque o mercado educacional usará as experiências vivenciadas durante a pandemia para destacarem de forma inovadora seus cursos e se posicionarem frente ao consumidor.

Vários fatores fazem organizações gigantes do mercado não antevêem a inovação. O Professor Anil Gupta da Universidade de Maryland destaca como primeiro fator o foco na bagagem obtida com o sucesso passado.

Isso se dá no mercado educacional quando os gestores olham para as suas IES acreditando que não haverá mudanças significativas que ameacem o modelo de negócio adotado. Esse paradigma foi colocado à prova com a pandemia, e tem levado importantes grupos educacionais a repensarem toda sua estrutura e produtos.

Outro fator apontado consiste na pressão por lucros acompanhada das expectativas dos investidores. Neste caso, o desempenho atual das IES é mais importante do que observar a tendência de consumo dos clientes e investir em novos projetos antecipando as necessidades dos consumidores.

O fator seguinte a ser observado é o receio das IES de que a inserção de novos produtos prejudique os já existentes. Esse pensamento faz com que as instituições deixem de lançar novos produtos, e passam a ser espectadores vendo seus alunos migrarem para outras IES que apresentam soluções inovadoras.

E por último, o Professor Anil Gupta destaca como entrave é o fato de permanecer com processos focados em maximizar a eficiência, onde se prioriza a busca pela escala. Eles deixam a inovação de lado por focarem nos processos já estabelecidos, fazendo com que os colaboradores e seus gestores temam o novo, não inovem.

Esses fatores quando reconhecidos podem ser trabalhados a favor da Inovação no mercado educacional. Para isso é importante entender que a lógica central da inovação pode ser encontrada nas reflexões de evolução apresentadas por Charles Drawin. Isso mesmo!

Essa análise é apresentada pela professora Haiyan Wang, Sócia-gerente do China India Institute, na qual destaca como as principais etapas da inovação observadas no Vale do Silício: a criação de variedade, a competição brutal para sobreviver, e a expansão das melhores ideias.





Estas três etapas, quando trazidas para o mercado educacional são recebidas por várias indagações: como obter novas ideias em um mercado regulado por legislação limitadora? Como vencer a barreira das experiências anteriores de sucesso ou de fracasso na educação superior para a implantação de ideias inovadoras? Como podemos estimular ideias inovadoras no mercado educacional, sendo que temos recursos tecnológicos limitados? Afinal, como ser inovador?

Ideias inovadoras surgem a partir da observação de experiências e práticas fora do mercado em que se está inserido. Isso mesmo! Para inovar deve-se sair da caixa e olhar para outros cenários. A exemplo está Henri Ford, a ideia de se criar uma linha de montagem de automóveis surgiu a partir da observação de uma linha de embalagem de carne.

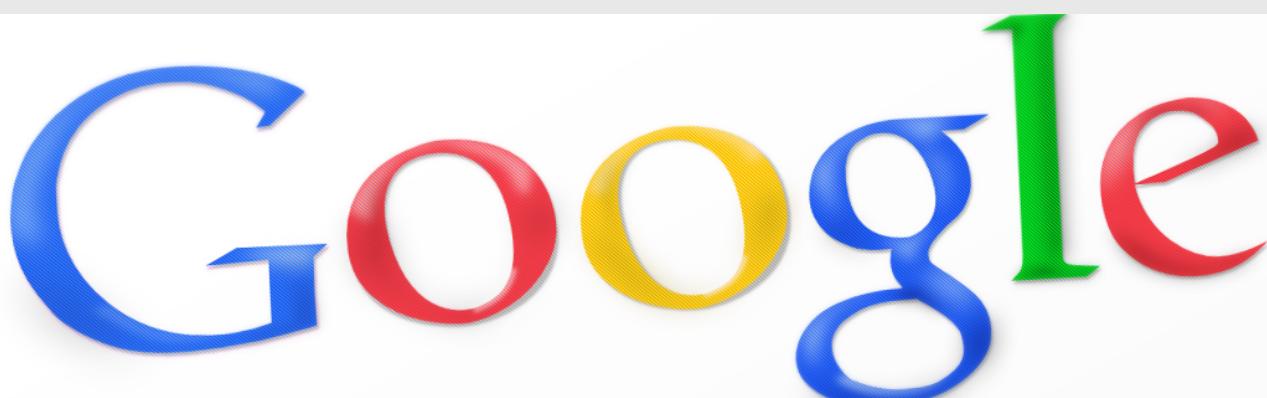
Certa vez ouvi em uma palestra do empreendedor e especialista em diferenciação Pedro Superti, que para se criar uma ideia inovadora é necessário ligar dois pontos já existentes, mas que aparentemente não possuem qualquer relação, e que juntos podem se tornar algo novo. Da mesma forma, ideias antigas também podem ser combinadas com coisas novas, resultando em produtos inovadores.

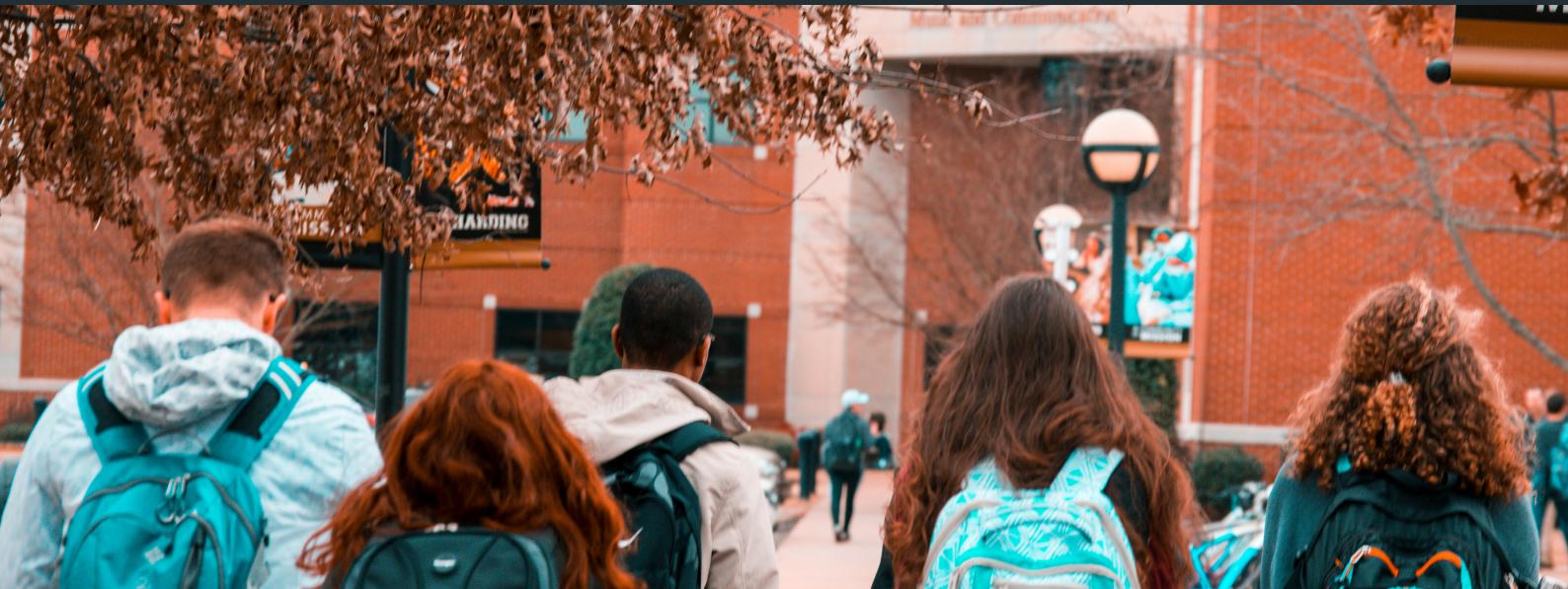
Para se cultivar uma cultura de inovação nas Instituições de Ensino Superior deve-se entre outras práticas, tirar as pessoas, os departamentos, da zona de conforto fazendo-os conversarem com outras áreas, promovendo uma prática de colaboração.

Outra prática que auxiliará é a realização de eventos e encontros com profissionais de diferentes áreas para a apresentação de projetos e ideias que trarão alguma contribuição, mas que não necessariamente pode estar dentro do mercado educacional, como é o caso de ferramentas tecnológicas e inteligência de mercado, que podem ser implantadas no processo de gestão e gerenciamento do negócio de educação superior.

E por último, a promoção de experiências externas de aprendizagem, como benchmarking. Neste último caso, é interessante que se busque exemplos externos, casos de sucesso, inclusive em instituições de ensino de outros países.

Além de pensar em experiências externas, é possível criar, dentro da estrutura organizacional, diferentes espaços e oportunidades de desenvolvimento de ideias inovadoras. A exemplo a Google aplica a regra 80-20, onde 80% do seu tempo o colaborador investe em suas tarefas, e o restante, 20%, são dedicados a projetos de iniciativa própria dentro da organização, em áreas físicas e horários restritos.





A aplicação desta regra em Instituições de Ensino Superior resultaria em projetos de inovação, de extensão, melhoria dos processos, criação de novos produtos educacionais etc. Existe uma visão limitada dos gestores que 100% do prazo que o colaborador trabalha na organização deve ser destinado às rotinas e em apagar incêndios.

O resultado destes espaços são produtos e serviços que podem ser testados inclusive dentro do próprio ambiente educacional, tendo em vista que, para se ter inovação a experimentação é fundamental. O processo de experimentação de um produto educacional é permeado de perguntas e análises.

São as respostas obtidas no processo de experimentação que possibilitam a IES amadurecer a ideia. Tais perguntas são feitas durante o projeto piloto e ao mercado.

A cada etapa de aplicação da experimentação do produto ou serviço, é possível, a partir destes feedbacks realizar as correções necessárias. Podem ser realizados produtos e serviços educacionais em formato de cursos experimentais e projetos, que posteriormente poderão compor inclusive a estrutura curricular dos cursos de graduação e pós-graduação.

Para o sucesso do produto educacional, ainda que em fase de experimentação, é necessário ter dentro dos processos de inovação a presença do Design Thinking. Este consiste em um método no qual busca obter soluções criativas para problemas diversos.

Neste sentido, o usuário, que é o consumidor de nosso produto educacional (aluno, professor ou colaborador) é posicionado no centro, buscando zerar as distâncias (física, econômica, cognitiva, comportamental e emocional) entre ele e o produto.

Ao se aplicar o Design Thinking tem-se como consequência a facilitar os processos de compra (com a simplificação da jornada de compra), garantir o valor (não preço) do produto ou serviço gerando maior satisfação no cliente, perceber de forma clara os problemas que o cliente necessita resolver e traduzir isso na construção do produto, atendimento das necessidades comportamentais, criação de desejo pelo fator emocional causado pelo design.

Com o Design Thinking é necessário ter uma profunda compreensão do usuário, buscando antecipar, inclusive, necessidades ainda verbalizadas por ele.

Para a aplicação de métodos como o de Design Thinking no mercado educacional as Instituições de Ensino Superior podem-se realizar parcerias com grupos independentes, por meio da denominada Inovação Colaborativa.





Sabemos que muitas Instituições de Ensino Superior não possuem todos os profissionais necessários para iniciar ou acelerar o processo de inovação, assim, buscar auxílio em outras organizações ou de profissionais independentes pode auxiliar na rapidez de resultados. Esta iniciativa é buscada também, diante da dificuldade em integrar múltiplas tecnologias, e em acompanhar o ritmo de desenvolvimento tecnológico.

Para a Inovação Colaborativa é necessário que os parceiros escolhidos sejam confiáveis, complementares e apresentem baixo risco de se tornarem concorrentes diretos. Para segurança de ambas as partes envolvidas na parceria é fundamental a realização de um acordo de colaboração, por meio de contratos e minutas de parcerias, onde estão descritas as contribuições de cada parte, direitos e deveres etc.

Um exemplo de parcerias com potencialidade de bons resultados para as Instituições de Ensino Superior é com Startups voltadas para Soluções e Tecnologias Educacionais, as EdTechs. São parcerias que podem inclusive auxiliar na elaboração de novos produtos educacionais e na redefinição dos clientes-alvo.

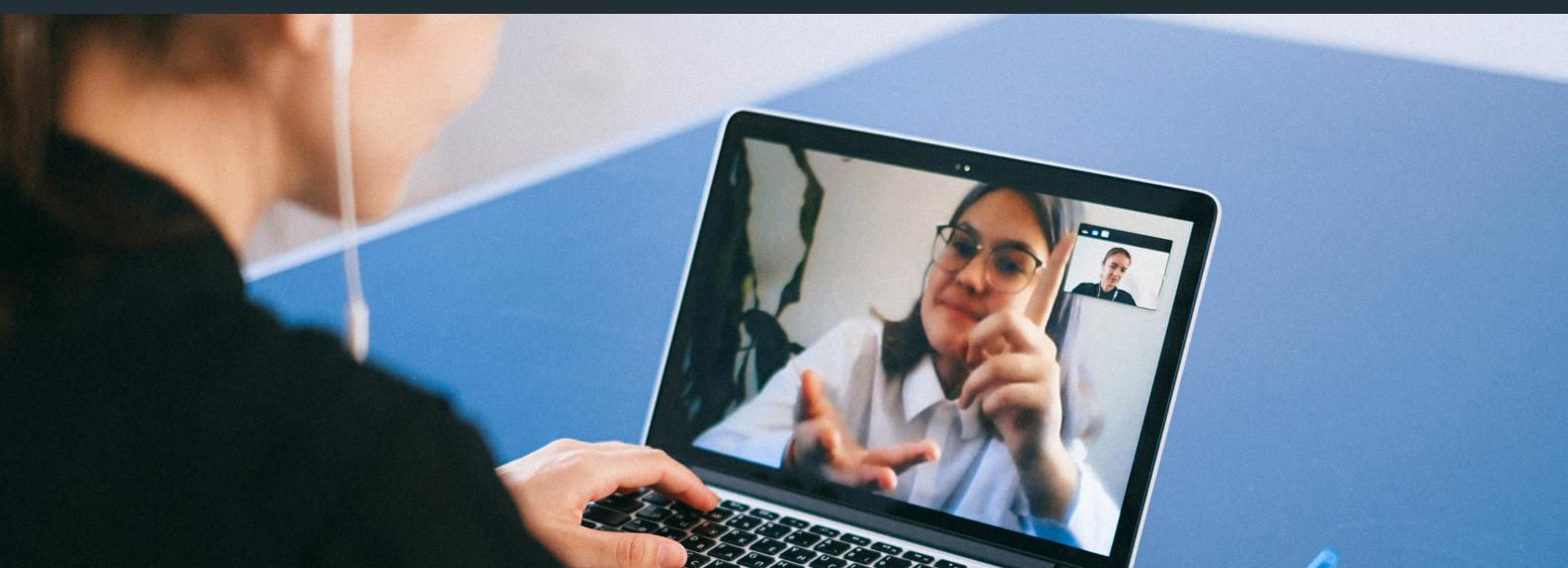
Encontrar novas oportunidades de mercado por meio da redefinição dos clientes-alvo é uma iniciativa inovadora, que possibilita o alcance de clientes antes não alcançados pelo mercado.

Para a realização desta iniciativa é necessário analisar e identificar mercados não atendidos pelos principais produtos e serviços do setor educacional, tendo com isso uma variação do perfil do até então consumidor final.

Esta iniciativa pode focar em diferentes públicos como clientes corporativos, ou até mesmo na expansão das fronteiras indo para o mercado internacional. Por que não? Já temos muitos produtos educacionais prontos nas Instituições de Ensino Superior, o desafio é organizá-los ou melhorá-los e empacotá-los para diferentes perfis de consumidores, em diferentes modalidades de consumo.

Faz parte do processo de encontrar novas oportunidades, analisar o motivo que leva os mercados potenciais a estarem fora do radar do setor educacional em que sua IES atua. Pois, ao verificar os fatores motivacionais (preço, funcionalidades, logística etc.) é possível elencar os primeiros fatores que levariam a melhoria de um produto já existente, ou a composição de um novo produto.





Como é o caso do lançamento dos cursos online por instituições de ensino superior, que tiveram como fatores entre outros o preço, a logística e a comodidade.

Por último, é necessário neste processo repensar toda a cadeia de valor, pensar fora da caixa, buscando oportunidades em mercados não atendidos pelo setor educacional, inclusive pensando em parcerias que possam auxiliar no novo formato da cadeia de valor.

Ao redesenhar a cadeia de valor sob a perspectiva da inovação a Instituição de Ensino Superior tem a oportunidade de entregar um produto ou serviço educacional diferenciado ao cliente.

Neste contexto, para explorar oportunidades semelhantes e ao mesmo tempo inovadoras é fundamental realizar um mapeamento de toda a cadeia de valor, desde a matéria-prima (criação de um produto ou serviço) até o consumidor (aluno, professor etc).

A partir deste mapeamento a IES necessita se perguntar: de que forma podemos usar a tecnologia para auxiliar no redesenho de nossa cadeia de valor?

Se o seu produto são cursos de graduação presenciais, pode-se utilizar a tecnologia na matrícula ou pagamento online, na oferta de parte da carga horária em EaD, na aplicação de simulados e correções de provas, na transmissão de eventos locais para um público maior.

Assim como pode-se utilizar a tecnologia nas aulas e nos laboratórios por meio da aquisição de equipamentos como telas interativas, realidade virtual aumentada, ou até mesmo softwares simuladores. Enfim, as opções são infinitas.

A partir da identificação de como a tecnologia para auxiliar no redesenho da cadeia de valor da Instituição de Ensino Superior, o próximo passo é transformar as partes dessa cadeia que impactam diretamente na entrega do produto e no seu consumo pelo cliente.

Se as aulas passarem a ser 40% em EaD, por exemplo, é necessário observar o impacto no aluno, e na organização, pois o reflexo dessas mudanças atinge diretamente outras atividades da organização, podendo inclusive surgir a necessidade de adequação ou criação de outros departamentos ou processos. Tais alterações na cadeia de valor podem contribuir diretamente para a ampliação de percepção do cliente sobre o valor do produto ou serviço educacional.





A partir da implantação de uma cultura de inovação tem-se essa possibilidade de repensar o valor do produto ou serviço educacional para o cliente. Consequentemente, de criar com isso oportunidades de ampliação do negócio e maior competitividade mercadológica do setor de educação superior.

Para se descobrir novas possibilidades, a Instituição de Ensino Superior necessita realizar constantemente uma observação do seu mercado a partir do ponto de vista do cliente (das suas necessidades ocultas antes que eles as reconheçam).

Pesquisas convencionais com questionários não trazem esse tipo de informação. Essa percepção é obtida por meio de uma observação próxima, de uma imersão, reconhecendo a rotina do cliente, suas dificuldades, dores e preferências. Assim, como compreender os fatores emocionais que levariam o cliente a comprar e a consumir determinado produto ou serviço educacional.

Desse modo, além do valor funcional, pode-se agregar valor emocional aos produtos e serviços. Com esse enfoque, a IES ao repensar o valor do produto ou serviço para o cliente busca oferecer uma solução mais completa aos seus clientes, em vez de produtos e serviços educacionais de forma isolada.

A exemplo está o curso Bacharelado em Direito, ao observar os interesses dos alunos com a realização do curso, é possível criar programas de desenvolvimento de carreiras ao longo da formação.

Esse teria como função orientar e preparar o aluno dentro da carreira escolhida na área jurídica. Desse modo, ao concluir o curso, o aluno não precisaria de pagar um preparatório para o Exame da Ordem, ou para um concurso. Assim como ele saberia todos os procedimentos para criar seu próprio escritório de advocacia, se esse fosse seu interesse de carreira.

Desse modo, é fundamental adaptar os produtos e serviços para atender às necessidades reais do cliente antes, durante e depois da formação oferecida.

Todavia, sabemos que cada projeto ou atividade acrescida dentro do produto ou serviço educacional impacta consequentemente no seu ticket médio. Mas ao se atender uma necessidade, sonho ou dor de seu cliente, tem-se um impacto direto na construção de uma reputação de organização confiável.

Para aquelas IES que estão buscando reduzir o custo para atender mercados emergentes, existe o modelo de inovação frugal. Esse possui design com baixo custo, eliminando desperdícios e recursos considerados não essenciais.





Neste modelo, produtos e serviços educacionais apesar de possuírem uma formatação básica dentro do que determina a legislação educacional, eles apresentam soluções inovadoras buscando atender tanto o baixo poder de compra dos potenciais clientes, quanto contribuir para a transformação da realidade econômica e social destas comunidades.

As condições apresentadas pelos mercados emergentes são, portanto, uma oportunidade das Instituições de Ensino Superior de inovar na criação de produtos e serviços educacionais inovadores e de baixo custo para atendê-los.

Para a criação destes produtos e serviços as IES necessitam centrar-se no cliente com o objetivo de descobrir as principais funcionalidades necessárias (conteúdos prioritários) e o preço final desejado. Fazendo com isso uma reformulação completa de baixo para cima.

Diante do excelente impacto social, o modelo de inovação frugal pode ser associado inclusive ao modelo de inovação social, onde o produto educacional pode ter enfoque no lucro, e este ser acompanhado de ações sociais proporcionadas pela IES.

A inovação social é uma solução inovadora sustentável. Ela atende às necessidades sociais, é ambientalmente sustentável e financeiramente viável. É possível de ser aplicada no mercado de ensino superior, e inclusive atender as políticas e projetos de responsabilidade social das IES. Esta pode ser realizada de forma individual pela IES ou em parceria, oferecendo cursos, palestras e formação continuada para segmentos sociais necessitados de forma gratuita.

Para emplacar a inovação social nas instituições de ensino estas podem ser realizadas com o auxílio, entre outros, dos Programas de Extensão. O primeiro passo é encontrar uma necessidade social não satisfeita e que a IES por meio do Ensino possui condições de contribuir, e criar uma solução exclusiva e sob medida que atenda a necessidade social.

Em seguida é necessário tornar seu uso intuitivo, para que o usuário consiga de forma autônoma acessar o conteúdo com facilidade.

Depois deve-se garantir que a solução seja sustentável e escalável, de modo a se manter em funcionamento e atender maior quantidade de pessoas, sem fins lucrativos. E por último, é fundamental que a IES garanta a viabilidade econômica por meio de recursos próprios ou parcerias.





## Conclusão

A inovação em Instituições de Ensino Superior apresenta-se como um diferencial no mercado educacional brasileiro e internacional. Por meio da inovação gestores educacionais conseguem ver a possibilidade de sobrevivência no mercado de educação em meio ao cenário de pandemia vivenciado na atualidade.

A inovação não deve ser vista como uma estratégia, mas como parte da missão e da identidade organizacional. Portanto, quando estiver na dúvida do que fazer para melhorar os lucros, a qualidade de ensino, e a vida dos colaboradores, inove!

# Referências

GUPTA, Anil; WANG, Haiyan. **Curso Liderança com Inovação**. InLearning. s/d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/learning/lideranca-com-inovacao> Acesso em: 15. maio 2021.

